

Análise Cientométrica do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica nas Empresas

DOI: <https://zenodo.org/records/15758332>

Maria Cecília Moraes Coutinho Gonçalves
Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
cecilia.coutinho@ufpe.br
<https://orcid.org/0009-0001-2544-4009>

Ana Lúcia Fontes de Souza Vasconcelos
Doutora em Serviço Social pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
ana.svasconcelos@ufpe.br
<https://orcid.org/0000-0002-1963-8456>

Caio Arruda Souza Henriques
Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
caio.henriques@ufpe.br
<https://orcid.org/0000-0001-5298-3350>

Resumo

O estudo busca investigar a evolução da produção científica sobre o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica nas empresas. Assim, a pesquisa teve como objetivo identificar as características quantitativas e qualitativas dos artigos publicados nos últimos 10 anos, período de 2013 até 2023. A cienciometria foi utilizada para avaliar esse estudo e identificar os trabalhos acadêmicos publicados nos periódicos analisados. Utilizando a plataforma CAPES como busca, foi composta a partir de 326 artigos e com a triagem de período, País, entre outros, obteve a amostragem de 40 artigos que abordavam o tema corretamente. Entre os resultados, constatou-se que a produção científica sobre o BSC e gestão estratégica foi instável ao longo dos anos, com um crescimento entre 2013 e 2015, seguido por oscilações e uma queda constante de 2021 a 2023. A metodologia revelou que havia mais publicações antigas do que no período da pesquisa, com 326 artigos antes da triagem. Isso demonstra que o interesse pelo tema foi maior em períodos anteriores, mas não se manteve durante a amostragem. No entanto, os artigos publicados foram completos, apresentando abordagens atuais das quatro perspectivas da ferramenta. Os efeitos do BSC nas empresas foram extremamente positivos, resultando em melhor desempenho estratégico, impacto significativo na tomada de decisões, maior controle na gestão e nos indicadores, entre outros.

Palavras-chave: Balanced scorecard. Cienciometria. Gestão estratégica.

Scientometric Analysis of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in Companies

Abstract

The study seeks to investigate the evolution of scientific production on the Balanced Scorecard as a strategic management tool in companies. Thus, the research aimed to identify the quantitative and qualitative characteristics of articles published in the last 10 years, from 2013 to 2023. Scientometrics was used to evaluate this study and identify academic works published in the journals analyzed. Using the Capes platform as a search, it was composed of 326 articles and with period screening, country, among others, a sample of 40 articles was obtained that addressed the topic correctly. Among the results, it was found that scientific production on the BSC and strategic management was unstable over the years, with growth between 2013 and 2015, followed by fluctuations and a constant decline from 2021 to 2023. The methodology revealed that there were more older publications than during the research period, with 326 articles before screening. This demonstrates that interest in the topic was greater in previous periods, but was not maintained during the sample. However, the published articles were comprehensive, presenting current approaches from the four perspectives of the tool. The effects of the BSC on companies were extremely positive, resulting in better strategic performance, significant impact on decision making, greater control over management and indicators, among others.

Keywords: Balanced scorecard. Scientometrics. Strategic management.

1 Introdução

Este estudo busca investigar a produção científica no Brasil sobre o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica, na qual a empresa analisa o progresso de um negócio em relação às suas metas e objetivos. Para atingir este objetivo, foi realizada uma análise cientométrica das pesquisas brasileiras entre 2013 e 2023, listadas na base de periódicos CAPES, que estudaram a implantação do BSC e as características da aplicação, demonstrando seus benefícios em empresas e na sua estratégia.

A análise cientométrica possibilita avaliar os estudos sobre o BSC em relação a gestão estratégica e seu impacto nos resultados organizacionais (Wyatt et al., 2015). Assim, essa avaliação ajuda a determinar se o BSC em estratégia continua sendo incluída nas atividades científicas brasileiras nos últimos 10 anos, além de avaliar sua efetividade nas empresas. Outras revisões de literaturas sobre BSC também foram realizadas, a exemplo de Banchieri et al. (2011), Coelho (2019), Bezerra et al (2020), Mio et al. (2021), Kumar et al. (2022), Sousa et al. (2022), Chehimi e Naro (2024), Gomes e Azevedo (2024), porém elas não analisaram o ambiente acadêmico brasileiro e não consideraram o corte periódico entre 2013-2023. Já Oliveira et al. (2017) analisou as produções acadêmicas sobre o tema aqui no Brasil, mas não utilizou a Plataforma CAPES como banco de dados para a sua respectiva coleta e o período da sua amostra compreendeu 2007 a 2017.

O BSC foi idealizado para considerar percepções sobre fatores financeiros e não financeiros que podem ser utilizados para fornecer uma base para um plano estratégico organizacional, relacionando a formação de estratégias e ações aos objetivos da empresa (Kaplan e Norton, 2000). Desta forma, mobiliza gestores e funcionários a favor da gestão estratégica e do sucesso da empresa. Afinal, no mundo organizacional, as estratégias do negócio não são vistas apenas na parte financeira e a intensidade da competição exige que as empresas adotem gestões estratégicas inovadoras e medidas de desempenho bem definidas, pois o tema estratégia está ligado à competição entre as empresas” (Schneider, 2013).

Para isso, Kaplan e Norton apresentaram o BSC como uma ferramenta de gestão multifuncional em dois artigos seminais publicados em 1996, que melhorou a eficácia da implementação da estratégia e forneceu uma avaliação mais valiosa do desempenho da empresa (Kaplan e Norton, 1996a, 1996b). O mecanismo subjacente que apoiou a ideia de melhoria foi o ajuste entre objetivos estratégicos e os drivers controláveis desses objetivos, conforme capturados pelas dimensões e métricas individuais do BSC (Kaplan e Norton, 1997). Por exemplo, uma empresa que busca uma estratégia de liderança em custos pode identificar medidas-chave

relacionadas a processos e aprendizado que são críticas para atingir a supremacia de baixo custo (Tawse e Tabesh, 2023).

Logo, um bom sistema de medição de desempenho se torna vital para a estratégia de uma organização, pois são essas medições que verificam se o futuro desejado da organização está sendo alcançado (Kaplan; Norton, 2001). Assim, o BSC foi criado para melhor traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que tem por finalidade servir de base para um sistema de medição e gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1997).

Além disso, o desenvolvimento das empresas está fortemente ligado à habilidade de seus líderes em tomar boas decisões e a comunicação estratégica do BSC em organizações que atuam em cenários competitivos auxilia na tomada de decisão e no ajuste de alinhamento estratégico (Kaplan e Norton, 2008a). Portanto, é essencial que o profissional competente fundamente todo o seu processo de tomada de decisão em estratégias desenvolvidas a partir da visão dos objetivos da empresa (Gomes e Azevedo, 2024).

Dito tudo isso sobre o BSC, a análise cientométrica do Balanced Scorecard (BSC) é uma abordagem fornece informações valiosas para gestores, pesquisadores e profissionais que buscam melhoria ou atualização sobre a gestão estratégica em suas organizações, visto que esta revisão foca em estudos de caso de implementação do BSC em empresas brasileiras.

Os resultados desta revisão apontam que a elaboração de estudos científicos sobre o BSC e gestão estratégica foram instáveis durante os anos e não se obteve longos períodos de publicações de artigos sobre o tema, havendo apenas um crescimento de 2013 a 2015. Ainda, os artigos do corpus textual tiveram maior quantitativo em abordagem de análise da ferramenta em empresas com o BSC já implantado (58%), enquanto os demais estudos obtiveram foco em desenvolver o BSC numa empresa (40%). Outro achado desta revisão é que esses artigos obtiveram maior ênfase em estudos de caso realizados órgãos públicos brasileiros, destacando o poder do BSC em ser flexível e adaptável para todo tipo em empresa (Kaplan e Norton, 2001b). Todos os estudos da amostra evidenciaram os efeitos positivos do BSC na estratégia das empresas.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão Estratégica e Balanced Scorecard

A estratégia é o padrão de decisões de uma organização, é a maneira pela qual ela pretende percorrer seu caminho para alcançar seus objetivos, pois é quem vai determinar a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição que pretende proporcionar a seus stakeholders

(Andrews, 2001). A estratégia de uma organização relata como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (Kaplan e Norton, 2004).

De acordo com Vizeu e Gonçalves (2010), a incorporação da palavra estratégia ao universo da gestão empresarial ocorreu como força de metáfora, compreendendo-se a prática gerencial como algo similar à prática militar. No campo acadêmico, os economistas neoclássicos foram os responsáveis em produzir os primeiros ensaios teóricos sobre estratégia (Schneider, 2013).

Um dos primeiros a acreditar e pôr em prática no negócio foi Alfred Sloan, que foi o chefe da General Motors entre 1923 e 1955, ele desenvolveu uma estratégia de negócios para a montadora baseada nas forças e fraquezas de sua maior rival, a Ford, e essa estratégia serviu de inspiração para a famosa análise SWOT (Howarth, 2006). Esse modelo estratégico é a análise das forças e fraquezas da empresa e das ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Outra grande ferramenta criada foi o BSC em 1992 (Kaplan e Norton, 1992). A primeira definição do BSC era de um Sistema de Medição de Desempenho, então, depois passou a ser definido como um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1997). Atualmente, a gestão estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância partir da virada do século a estratégia passa a ser analisada não somente no âmbito interno da organização, mas nas relações Inter organizacionais (Schneider, 2013).

O BSC é uma ferramenta para transcrever a estratégia e a missão de uma empresa, com o objetivo de transformá-las em processos e metas estruturadas compostas por indicadores de desempenho que deem visibilidade aos colaboradores sobre os passos para os resultados atuais (Chehimi e Naro, 2024). Com isso, torna-se possível observar o objetivo do BSC é medir o desempenho do negócio em diversas esferas, além da esfera financeira, e que devem representar o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os stakeholders e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento (Kumar et al., 2022).

Ademais, essa ferramenta foi originalmente desenvolvida para o setor privado, mas também pode ser adotada no setor público e em organizações não governamentais com o objetivo de promover uma cultura de avaliação de desempenho e ajudar a aumentar a capacidade da organização de responder às demandas externas (Kaplan e Norton, 2001B).

2.2.1 Características do BSC

No início de 1990 surgiram as primeiras pesquisas sobre o Balanced scorecard em um movimento de estudiosos no sentido de pesquisar, com base em empresas dos EUA, modelos alternativos de avaliação do desempenho que fosse melhor dos que já existiam. De acordo com o modelo Balanced Scorecard é originalmente resultado de uma arguição analítica executada entre várias empresas, que na época formaram um grupo chamado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, cujo principal patrocinador era a uma filial da companhia de consultoria Nolan e Norton, em 1990 (Schmidt e Santos, 2006).

Esse estudo tinha como motivação a ideia de que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram apoiados apenas nos indicadores financeiros, o que prejudicava a capacidade da organização de criar valor econômico para o futuro (Kaplan e Norton, 1997). Então, o desenvolvimento do BSC já fazia parte de um estudo com o intuito de evolução do sistema de medição de desempenho, tornando algo mais completo e impactando diretamente à sustentação para o processo estratégico e decisório de uma empresa.

Com a grande procura de executivos para implementar o BSC nas suas empresas, em 1992, o modelo foi sendo refinado e vinculou-se a estratégia organizacional. Com isso, foi demonstrado o foco em 4 perspectivas: Financeiras, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (Kaplan e Norton, 1997). Assim, estas 4 composições do BSC facilitam o entendimento da estratégia, além de todas estarem inter-relacionadas, cada uma com o seu próprio conjunto de indicadores, que foram formulados originalmente para viabilizar o cumprimento da estratégia e visão da organização (Kaplan e Norton, 2001a).

A perspectiva financeira mede o desempenho financeiro da empresa, avaliando se as estratégias adotadas estão causando resultados econômicos positivos para a empresa. Nesta perspectiva, as empresas trabalham com crescimento da receita e produtividade (Kaplan e Norton, 1997). A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados ou na ampliação do relacionamento com os clientes e a estratégia de produtividade irá na busca da execução das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir a redução de custos (Kaplan e Norton, 1992).

Já a perspectiva dos Clientes avalia a satisfação e a lealdade do cliente em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (Kaplan e Norton, 1997). Assim, ela inicia com a identificação dos clientes em potencial, sendo preciso identificar que valor será oferecido aos clientes. Com a competição e a constante busca por novos consumidores, faz com que diversas

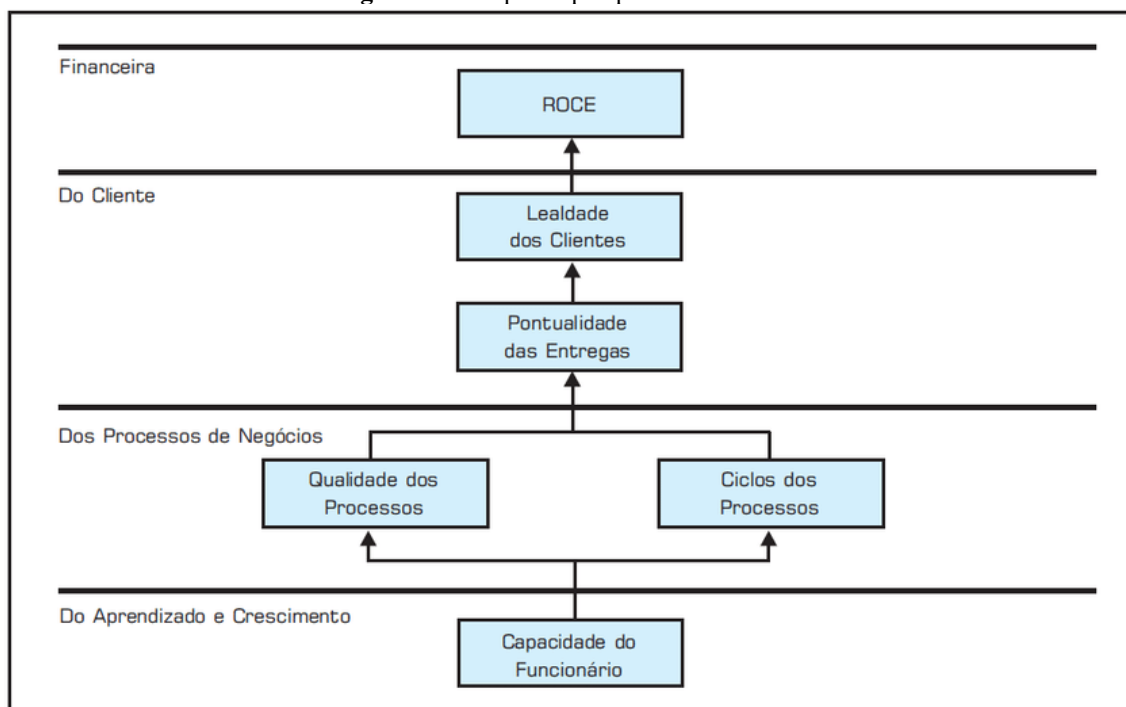
organizações direcionem seus esforços na perspectiva do cliente com a finalidade de entender o seu cliente e o que ele necessita (Gomes e Azevedo, 2024).

A perspectiva dos processos Internos examina a eficácia dos procedimentos internos da organização com o objetivo de aprimorá-los para aumentar a excelência dos produtos ou serviços (Kaplan e Norton, 1997). Esta perspectiva abrange três estruturas essenciais, isto é, a inovação, a pós-venda e a execução operacional, visando sempre o melhor atendimento dos desejos do consumidor final (Faria e Costa, 2005).

A quarta, a perspectiva de aprendizado e crescimento, concentra-se no aprimoramento e na evolução constante dos recursos humanos da organização, além da habilidade de inovação e da estrutura (Kaplan e Norton, 1997). Esta perspectiva está ligada pelo BSC e a infraestrutura que a organização deve construir para criar melhorias e crescimento em longo prazo e considera vetores de resultados das três primeiras perspectivas do BSC (Aguiar et al., 2022).

Kaplan e Norton (2001) indicam também que o sistema de avaliação deve ser construído de forma a tornar clara a conexão entre os objetivos e as expectativas. A criação da cadeia de causa e efeito pode ser representada por uma reta vertical que transpasa as quatro perspectivas do modelo BSC (Figura 1).

Figura 1 – As quatro perspectivas do BSC – Vertical

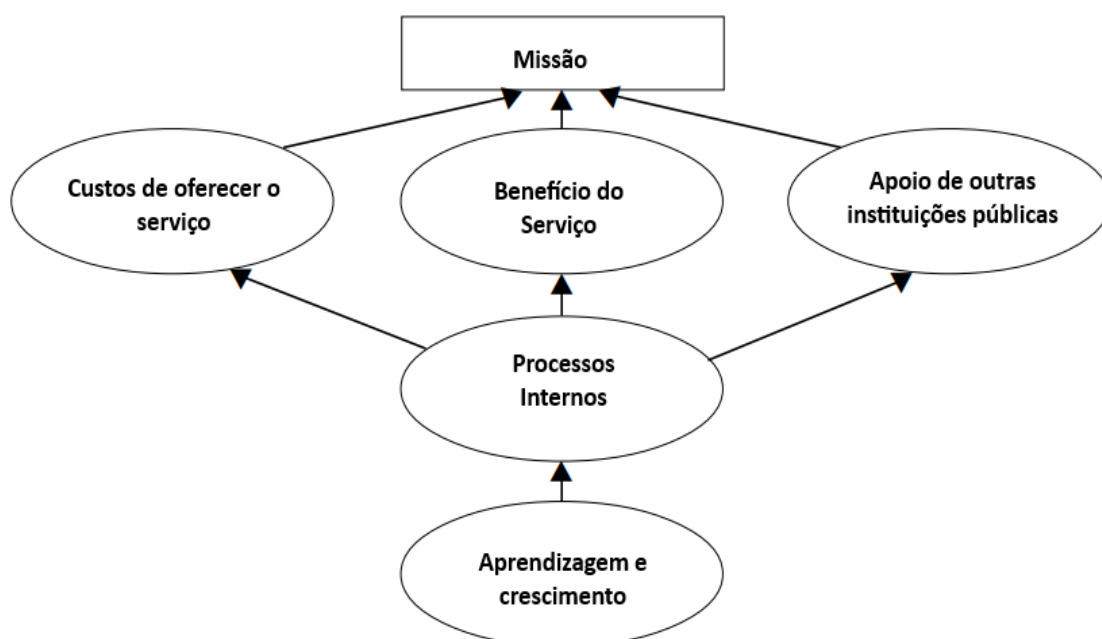


Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Além disso, em 2001, Kaplan e Norton (2001b) propuseram que as quatro perspectivas poderiam também ser utilizadas em empresas sem fins lucrativos, diga-se empresas públicas e órgãos públicos, além de organizações não-governamentais (ONGs). Neste artigo, os autores propuseram que os usuários (ou clientes) dos serviços públicos ou de ONGs iriam atribuir credibilidade aos bons serviços e que o serviço prestado deve cumprir a missão da organização. e que este seria o efeito desejado para as empresas sem fins lucrativos ao invés de um retorno financeiro, conforme é apresentado na Figura 2.

Então, papel do BSC se torna explícito em relação ao seu propósito de converter a missão e a estratégia em metas e ações, estruturadas através de indicadores para comunicar aos colaboradores e clientes os direcionamentos do sucesso atual e futuro, seja esse sucesso com fins lucrativos ou não (Kaplan e Norton, 2001b). Ademais, o entendimento do modelo BSC em todas as esferas da empresa é de grande importância para a prática ser realizada de forma correta e também ser mantida com a evolução interna e externa da empresa (Galindo, 2024). Vale salientar que o BSC pode servir como ponto de foco para os esforços da organização, definindo e comunicando prioridades para os gerentes, funcionários, investidores e até para os clientes” (Kaplan e Norton, 1997).

Figura 2 – As quatro perspectivas do BSC para entidades sem fins lucrativos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001b).

Então, essa análise traz uma percepção que a ocorrência de inovações e obtenção de consumidores mais informados, constituem cenários de negócios mais modernos e atualizados. Isso implica na procura do aprimoramento na qualidade de produtos e serviços da empresa, utilizando, assim, modelos estratégicos como o BSC. Entende-se, assim, que o BSC é uma ferramenta de gestão relevante. Afinal o BSC possui taxas de utilização e satisfação de 29% e 3,93, respectivamente, o que demonstra que a ferramenta está praticamente na média de importância Bain e Company (2018). Então, o BSC que reproduz elementos necessários que o mundo empresarial precisa para se modernizar e transmitir isso para todos.

Após sua introdução, o BSC foi amplamente adotado por profissionais e elogiado por executivos de organizações como AT&T, Apple e Volkswagen por fornecer grandes benefícios de desempenho (Kaplan e Pinho, 2003). Demonstrando a flexibilidade e popularidade da ferramenta, o BSC foi considerado útil em setores como hospitalidade e turismo (Fatima e Elbanna, 2020), saúde (Amer et al., 2022) e em pequenas e médias empresas (Malagueño et al., 2018). Além disso, o BSC foi adotado com sucesso por corporações ocidentais e orientais (Zeng e Luo, 2013).

Mais recentemente, os profissionais adaptaram o BSC para dar suporte à implementação de estratégias de sustentabilidade. Assim Referido como seu “quinto pilar” (Hansen e Schaltegger, 2018), o SBSC (Sustainability Balanced Scorecard) incorpora medidas de desempenho relacionadas a objetivos estratégicos sociais e ambientais (Kalender e Vayvay, 2016).

3 Metodologia

Este trabalho é caracterizado por uma investigação de natureza descritiva com o foco em avaliar a evolução da produção científica brasileira por meio do mapeamento e identificação dos trabalhos acadêmicos publicados nos periódicos analisados, foi empregada a cienciometria como a técnica selecionada para a apresentação dos resultados alcançados.

A cienciometria analisa principalmente os aspectos quantitativos da produção científica, gerando informações importantes à compreensão de padrões e tendências de pesquisa, bem como à identificação de espaços e campos científicos que necessitam de mais atenção por parte dos pesquisadores (Chellappandi et al., 2018). Sabe-se também que estudos ilustrativos compreendem as pesquisas que funcionam como um guia prático para

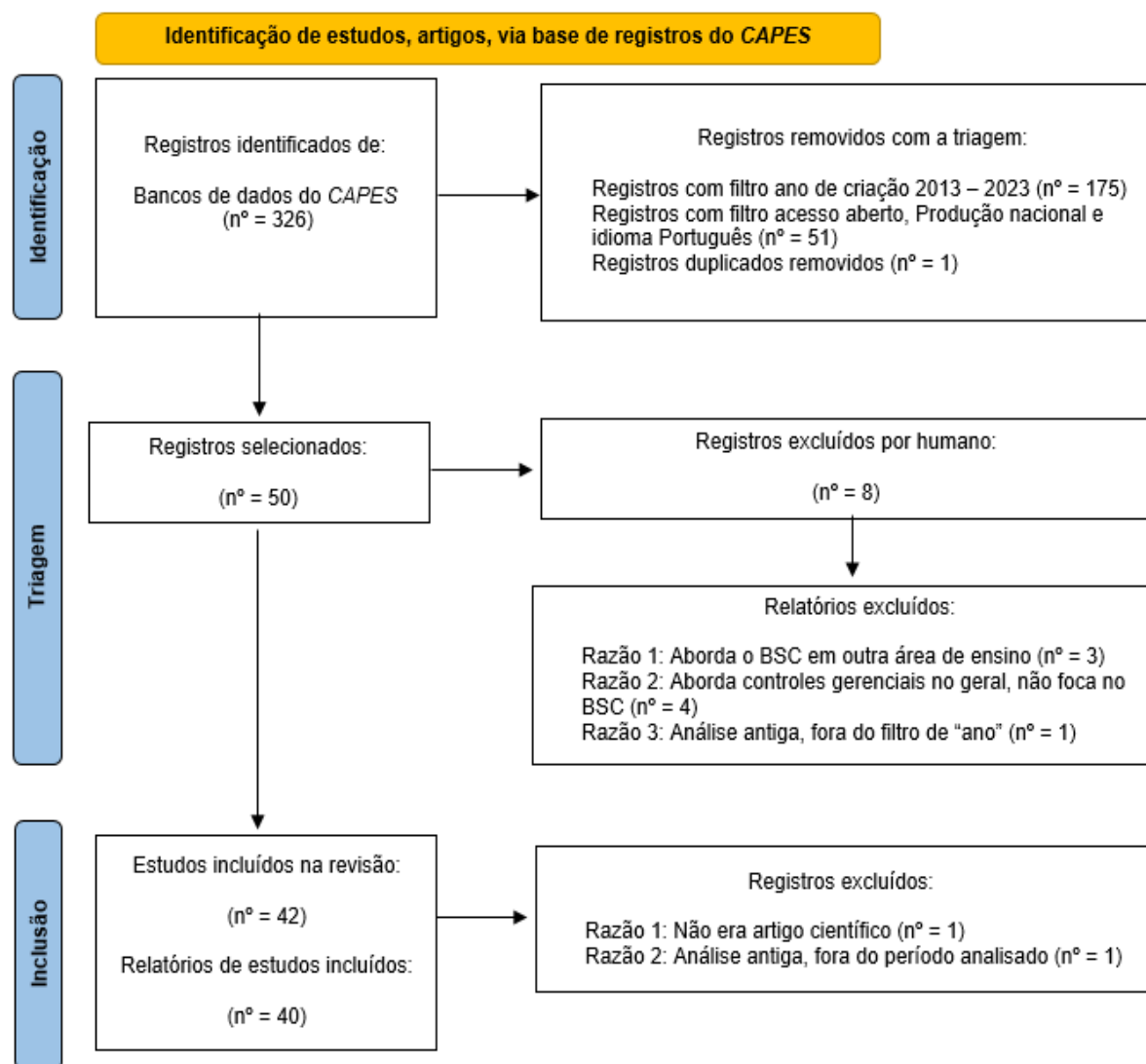
pesquisadores (Alavin e Carlson, 1992). Assim, esta pesquisa se configura como um estudo ilustrativo com aplicação de ferramentas básicas de infometria, bibliometria e cienciometria.

Ainda, a cienciometria é percebida como uma ferramenta de avaliação, baseada em métodos, que permite quantificar e examinar as informações nas publicações científicas, essencialmente por meio da utilização de referências bibliográficas de artigos, de livros e de patentes, razão pela qual se torna importante analisar o papel destas diferentes publicações nas atividades dos pesquisadores (Santos, 2003). O BSC foi originado através de pesquisas científicas e vem sendo estudado em diversas produções científicas, como a cienciometria utilizada neste trabalho pode observar.

Além do mais, a cienciometria possui um grande potencial de aplicabilidade, permitindo acompanhar a evolução ou declínio dos campos científicos e identificar áreas emergentes que recebem maior suporte financeiro ou de recursos humanos para impulsionar o progresso (Silva e Bianchi, 2001). Assim, essa técnica pode proporcionar bons resultados para o progresso do tema e sustentação para novos trabalhos (Sousa e Santos-Filho, 2020).

Para garantir uma abordagem sistemática e transparente na condução desta revisão, aderimos às diretrizes PRISMA (Moher et al., 2009). O protocolo PRISMA fornece uma estrutura para identificar, selecionar e avaliar criticamente estudos relevantes, bem como para coletar e analisar dados desses estudos (Page et al., 2021). Logo, este protocolo aumenta o rigor e a reprodutibilidade das revisões sistemáticas ao fornecer uma metodologia de relatório padronizada.

Figura 3. Diagrama de fluxo PRISMA 2020 para novas revisões sistemáticas que incluíram apenas buscas em bases de dados e registros.



Fonte: Adaptado e traduzido de Prisma 2020.

Seguindo essas diretrizes a pesquisa foi resumida à sondagem de dados na plataforma digital *Periódicos Capes* e foram selecionados todos os artigos disponíveis acerca do tema nos últimos 10 anos, entre o período de janeiro de 2013 a dezembro de 2023. Foram selecionados artigos, com pesquisas realizadas no Brasil. É válido ressaltar que o desenvolvimento deste trabalho, foram analisadas as publicações que se referiam a “artigos”.

Com base nas palavras-chave mais frequentemente detectadas, estabelecemos alguns temas. As palavras-chave foram categorizadas como: “Balanced Scorecard”, “Gestão”, “Estratégica”. Dessa forma, foram coletados 326 artigos científicos, sendo 175 artigos entre o

período de 2013 a 2023. Com essa amostra, foram realizados os filtros “produção nacional”, “acesso aberto” e “idioma português”, totalizando 51 artigos. Além disso, foram excluídos os artigos duplicados na sondagem, a qual encerra essa fase em 50 artigos.

Para chegar nos artigos finais, após a seleção, foram observados seus resumos para o entendimento da abordagem do tema e foram selecionados os que eram relacionados ao uso do BSC na gestão estratégica. Ademais, foram excluídos 2 estudos que não condiziam com os filtros selecionados. Após esses processos, a amostra final consistiu em 40 artigos. A Figura 3 permite observar as etapas que foram seguidas para conduzir o estudo.

4 Resultados e Análise dos dados

Os resultados foram organizados da seguinte forma: características gerais dos artigos analisados, estudos que analisam o BSC nas empresas, estudos que apresentam a implementação, estudos que discutem a proposta ou aplicação da ferramenta já utilizada e estudos que efetuam uma projeção teórica do uso do BSC.

4.1 Perfil dos Artigos Publicados em Análise

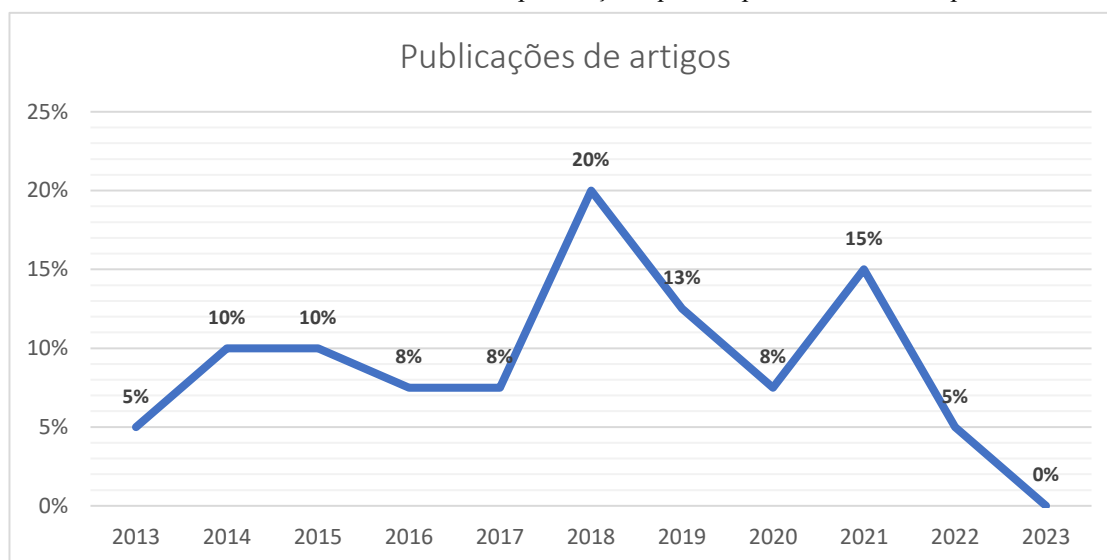
Realizando a análise das publicações da amostra, foi verificado que, no período analisado, houve uma variação significativa durante os anos em relação ao tema, como demonstrado no Gráfico 1. Entre 2013 e 2015 a porcentagem de publicações cresceu e se manteve constante, mas em 2016 obteve uma leve queda de 8%. Porém, em 2018, constatou-se um grande aumento de interesse acadêmico pelo tema, atingindo 20% no número de publicações.

Apesar do aumento de publicações em 2018, esse pico não se manteve, ocasionando na variação durante os anos seguintes, o que pode estar refletindo mudanças nas prioridades dos pesquisadores devido a eventos globais, como a pandemia de COVID-19. Ainda, é possível observar também um novo pico em 2021, aumentando em 7% diante do ano anterior. Porém, para os últimos 2 anos, houve uma queda significativa no número de publicações, podendo indicar que o BSC atingiu um ponto de saturação em pesquisa. Essa instabilidade indica que o interesse acadêmico pelo BSC foi irregular, possivelmente devido à popularidade e saturação.

Sabe-se que a gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos (Chehimi e Naro, 2024). Então, após a rápida solidificação do tema, junto com o uso da ferramenta BSC nas empresas, a popularidade

em busca de mais pesquisas obteve quedas. Ademais, a baixa procura pode tornar escasso o registro de atualizações e adaptações do uso da ferramenta em empresas atuais.

Gráfico 1 – Percentual de publicações que compõem a amostra no período.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os estudos analisados também foram caracterizados pela área da atividade da empresa, onde foram utilizadas como estudo de caso para a pesquisa de estratégia com Balanced Scorecard. A Tabela 1 consta a distribuição das respectivas áreas da atividade.

Tabela 1 – Ramo da atividade dos artigos analisados

ÁREA DA EMPRESA	TOTAL
Setor Público	17
Empresas Privadas em geral	11
Área da saúde/hospitalar	4
Empresa sem fins lucrativos	2
Industria	2
Educação	2
Tecnologia	1
Eventos	1
TOTAL	40

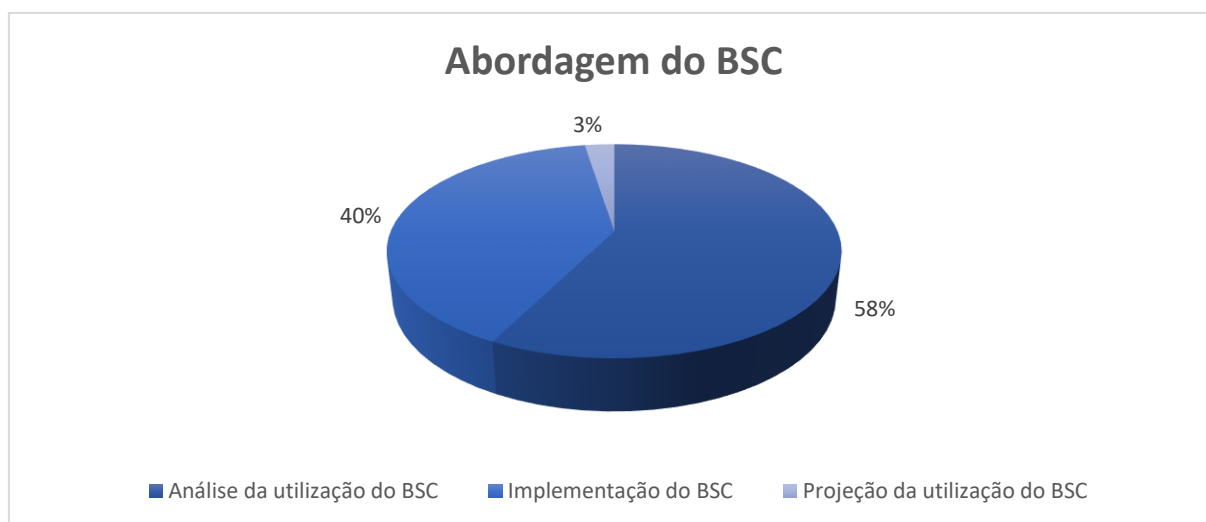
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com as informações, a utilização do BSC é realizada em diversos setores, inclusive no setor público (Kaplan; Norton, 2001b), que inclusive foi o setor mais representado no período analisado, confirmando a que a ferramenta, mesmo sendo criada para o setor

privado, foi adotada pelo setor público também. Por sua vez, as empresas privadas em geral e a área Hospitalar também obtiveram visibilidade para estudo com 11 artigos e 4 de estudos de caso. Vale ressaltar, que as empresas privadas compõem os segmentos de vestuário, transporte, consultoria, turismo e etc.

A tabela 1 demonstra que o BSC é amplamente adotado em vários setores, especialmente no setor público e empresas privadas. Isso demonstra que o BSC é uma ferramenta flexível e valiosa para aprimorar a gestão e o desempenho em diferentes contextos organizacionais. Essa percepção foi afirmada por Schneider (2013) que a partir da virada do século a estratégia passa a ser analisada não somente no âmbito interno da organização, mas nas relações Inter organizacionais. E o BSC faz parte dessa estratégia, pois deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial, afirma os autores Kaplan e Norton (1997).

Gráfico 2 – Abordagem de estudo dos artigos analisados



Fonte: Elaborado pela autores.

Em relação a abordagem dos artigos, observa-se que, no período da amostra, o foco foi em analisar o desempenho da utilização do BSC já existente nas empresas ou foi objetivado o estudo da empresa para a implementação da ferramenta. Por fim, a amostragem demonstrou um estudo apenas focado na projeção de um BSC para ser implantado em uma empresa, o qual também foi realizado um estudo bibliográfico para obter um prognóstico. O Gráfico 2 demonstra o percentual em relação aos objetivos dos estudos selecionados na amostra e a Tabela 2 destaca o quantitativo.

Tabela 2 – Quantitativa abordagem de estudo dos artigos analisados

ABORDAGEM DO BSC	TOTAL
Análise da utilização do BSC	3
Implementação do BSC	6
Projeção de uma utilização do BSC	1
Total	40

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.1 Estudos que desenvolvem a implementação do Balanced Scorecard

Nessa temática, encontram-se 16 estudos sobre o Balanced Scorecard que aborda a sua implantação e seus resultados na empresa em estudo. Todos os artigos tiveram mais de uma conclusão em relação aos resultados do uso do BSC. Na Tabela 3, são apresentados os principais efeitos mencionados nos estudos da implementação. Vale ressaltar que houve mais de um efeito nos 16 artigos.

Tabela 3 – Percentual dos principais diagnósticos da implantação do BSC dos artigos de implantação

Principais efeitos da implementação do BSC	Nº de artigos
Visão significativa e alinhada das estratégias e desempenho da empresa	12
Clareza na tomada de decisão dos gestores e seu impacto na empresa	7
Maior controle dos objetivos, dos indicadores e da gestão	5
Ferramenta flexível e alinhada com as características da empresa	4
Capacidade de projetar o futuro da empresa e traçar objetivos a longo prazo	4
Integração dos colaboradores com a estratégia empresa	2

Fonte: Elaborada pelos autores.

Identifica-se que 12 dos artigos que compõem a amostra obtiveram visão significativa e alinhada das estratégias e desempenho da empresa. Em seguida, 7 estudos analisaram os impactos positivos da implementação do BSC na tomada de decisão dos gestores, onde o BSC tornou a informação clara para isso ocorrer. Em relação a obter maior controle dos objetivos e indicadores, 5 estudos identificaram esse efeito em sua implementação. Vale salientar que 2 efeitos foram percebidos em 4 artigos cada, sendo eles: O BSC sendo uma ferramenta flexível e alinhada com as características da empresa e a capacidade do Balanced scorecard de projeção

do futuro da empresa com objetivos a longo prazo. Por fim, a integração dos colaboradores com a estratégia empresarial também é vista em 2 estudos.

Além disso, sabe-se que o BSC é uma ferramenta que apoia os processos decisórios e a implementação dos planos de governo (Taffarel, 2019) e também que o BSC instrui a gestão para desenvolver ações e iniciativas que direcionem para a elevação do nível dos indicadores, tornando eficiente a gestão estratégica (Costa, 2021). Assim, é válido mencionar que, dos artigos que abordam a implementação do BSC, 7 são do tipo estudo de caso de órgão público e que eles mencionam a ferramenta como um modelo que traduz bem o alinhamento da estratégia e do desempenho da entidade, um maior controle na gestão e nos indicadores, além de um maior apoio na tomada de decisão.

Dentre os trabalhos da temática de implementação, Júnior et al. (2020) destaca que o BSC contribuiu para a definição da missão, visão e valores, assim como o reconhecimento da estratégia empresarial. Já Bilato e Andrade (2021), mencionam que o BSC gerou uma avaliação positiva para os gestores, pois estes passaram a ter uma melhor visão do desempenho da empresa e também um maior auxílio nas tomadas de decisões.

Por fim, há também destaque para pontos que devem ser melhorados nas empresas, a exemplo de que a deficiência de conhecimento de alguns gerentes para desenvolver o pensamento estratégico pode dificultar o desempenho do BSC (Aguiar et al., 2022). Assim, esses resultados evidenciam a literatura sobre o BSC, a qual indica que esta ferramenta busca traduzir a missão e a estratégia da empresa com um conjunto de medidas que servem como base para o sistema de gestão (Padoveze, 2007).

4.1.2 Estudos que analisam a utilização do Balanced scorecard implementado

Nessa análise, encontram-se 23 estudos sobre o BSC que analisam os resultados das empresas que já fazem o uso da ferramenta. Todos os artigos tiveram mais de um efeito em relação aos resultados do uso do BSC. Na Tabela 4 são apresentados os principais impactos mencionados nos estudos. Vale ressaltar que houveram mais de um efeito nos 23 artigos.

Analisando a tabela 4, percebe-se que 18 dos artigos que compõem a amostra, obteve visão significativa e alinhada das estratégias e desempenho da empresa. Em seguida, 12 estudos verificaram maior controle dos objetivos e indicadores. Nessa tabela foi verificada o efeito de análise financeira, com 6 artigos. Cabe salientar que 3 efeitos foram perceptíveis em 4 artigos cada, sendo elas: o impacto positivo na tomada de decisão dos gestores, a integração dos

colaboradores com a estratégia empresarial e o BSC sendo uma ferramenta flexível e alinhada com as características da empresa. Finalizando, A capacidade de projeção futura da empresa e objetivos de longo prazo é vista em 3 estudos.

Tabela 4 – Percentual dos principais diagnósticos da utilização do BSC dos artigos de análise

Principais efeitos da utilização do BSC	Nº de artigos
Visão significativa e alinhada das estratégias e desempenho da empresa	18
Maior controle dos objetivos, indicadores e gestão	12
Análise financeira	6
Clareza na tomada de decisão dos gestores e seu impacto na empresa	4
Ferramenta flexível e alinhada com as características da empresa	4
Integração dos colaboradores com a estratégia empresa	4
Capacidade de projetar o futuro da empresa e traçar objetivos a longo prazo	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse tópico também obteve estudos de caso em órgãos públicos, sendo 11 artigos. Ademais, apenas um artigo se refere a estudo de caso de empresa do 3º setor. Em sua maioria, os trabalhos permanecem com os mesmos efeitos dos estudos de implantação, que foram a tradução da estratégia e o desempenho da entidade, o controle na gestão e nos indicadores e a tomada de decisão. Apenas é acrescido o efeito financeiro que também é analisado através do BSC. Dentre os artigos dessa temática, Oliveira (2021) menciona que um dos benefícios da do BSC na administração pública seria facilitar a seleção das iniciativas e otimizar a alocação de recursos. Além disso, Ferreira e Sogabe (2021) mencionam que os gestores observaram que todos ou pelo menos a maioria dos indivíduos da organização, independentemente de seu nível organizacional conhecem as estratégias do BSC.

Na demais empresas, foram utilizados os mesmos dados dos estudos de órgãos públicos, entre outros. Lima et al. (2018) diagnosticaram que o BSC como ferramenta de apoio à estratégia, passa por uma reciclagem de ideias, como a orientação estratégica, equilíbrio em curto, médio e longo prazo, além de espalhar os objetivos de forma fácil para compreensão de todos. Ainda, Callado e Silva (2018) enfatizam que os gestores em seu estudo, estão preocupados em conhecer o desempenho das construtoras, não apenas relacionado às questões financeiras, mas também aos stakeholders, à inovação e aprendizagem interna.

Por fim, alguns estudos destacaram pontos de melhoria para as empresas, com os mesmos tópicos do estudo de implantação, incluindo outros. Como menciona Cardoso (2021),

onde realiza alerta de que para o alcance do sucesso da ferramenta, a estratégia precisa ser reconhecida por todos e acompanhada sistematicamente.

Assim, se torna visível como a utilização do BSC está sendo aplicada conforme a literatura menciona, além de suas 4 perspectivas serem observadas nos efeitos dos estudos, alinhado com Kaplan e Norton (2001) sobre o Balanced Scorecard, que integra quatro perspectivas, onde cada uma compõe seu próprio conjunto de indicadores. Dessa forma é notório que o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial (Kaplan e Norton, 1997).

4.1.3 Estudos que realizam uma projeção da utilização do Balanced scorecard

Foi identificado apenas um estudo que realizou uma análise de uma implementação do BSC em empresas familiares no modelo MPE (Keil e Bogo, 2013). Esse estudo tinha como objetivo demonstrar a importância da aplicação do BSC no controle de desempenho de pequenas empresas familiares.

Keil e Bogo (2013) apresentam que o planejamento estratégico em uma empresa familiar começa realmente a partir da hora que a empresa e a família começam a se encaminhar para um processo de sucessão. Porém, a necessidade de saber sobre a execução é importante. Assim, o Balanced Scorecard é uma opção para preencher essas lacunas no contexto das micro e empresas familiares, porque as perspectivas são analisadas sob a ótica da melhoria dos processos (Keil e Bogo, 2013).

Com isso, os autores consideram a perspectiva proposta por Kaplan e North (1997), que mencionam o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial. Esse estudo conclui que o Balanced Scorecard é uma ferramenta que pode ser utilizada em empresas do porte de uma Micro e Pequenas Empresas (MPE) também, mas com algumas ressalvas. Para Keil e Bogo (2013), uma das barreiras à implantação do BSC em MPE é a falta de familiaridade dos donos da empresa com os procedimentos necessários para implantação e utilização do BSC.

5. Considerações Finais

O presente estudo possibilitou avaliar a evolução intelectual do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica das empresas em produções científicas. A avaliação foi feita através da análise cientométrica de artigos publicados nos últimos 10 anos (2013 a 2023) coletados na plataforma Portal de Periódicos da CAPES.

Os dados da pesquisa apontam que a elaboração de estudos científicos sobre o BSC e gestão estratégica foram instáveis durante os anos. Não se obteve longos períodos de publicações de artigos sobre o tema, havendo apenas um crescimento de 2013 a 2015 e em seguida o quantitativo anual ficou em oscilação, havendo uma queda constante de 2021 a 2023. Esse resultado está evidenciando a instabilidade nas publicações de estudos, porém na metodologia foi observado que existem mais publicações antigas do que no período da pesquisa, pois antes da triagem havia 326 artigos. Com isso, o estudo demonstra que a temática do BSC obteve alta procura em períodos anteriores, embora o período da amostragem tenha apresentado também um bom desempenho quantitativo. A literatura identificou que o Balanced Scorecard é uma ferramenta já estabelecida para gestores e pouco polêmica para publicações, o que pode ocasionar a baixa procura da temática em estudos, além de existir outras ferramentas de gestão que podem ser implantadas, utilizadas e pesquisadas.

Apesar disso, os artigos publicados apresentaram abordagens atualizadas das 4 perspectivas da ferramenta ou até abordagens considerando empresas sem fins lucrativos. Os estudos tiveram maior quantitativo (58%) em abordagem de análise da ferramenta em empresas com o BSC já implantado. Os demais estudos (40%) obtiveram foco em desenvolver o Balanced Scorecard numa empresa. Esses artigos obtiveram maior ênfase em estudos de caso em órgãos público, destacando o poder do BSC em ser flexível e adaptável para todo tipo em empresa.

Os estudos publicados no período analisado, evidenciaram os efeitos do Balanced Scorecard na estratégia das empresas como tendo um impacto positivo. Assim, por meio dos artigos foi possível observar que a ferramenta proporciona uma visão significativa das estratégias e desempenho da empresa, relação direta com a tomada de decisão dos gestores e seu acompanhamento em curto e longo prazo, além de sua permanência na utilidade em análises financeiras.

É válido pontuar que o presente estudo possui limitações relacionadas ao processo de publicações e análise de efetividade, uma vez que foram conduzidas de acordo com a interpretação dos pesquisadores. Além disso, a amostra final foi resumida a artigos brasileiros e em língua portuguesa. Para pesquisas futuras, propõem-se a investigação de publicações que abordam a temática com implementação ou análise em comparativo com os períodos anteriores. Assim, haveria entendimento da diferença dos níveis e evolução de publicações sobre o tema e a avaliação da evolução da ferramenta nas empresas e seus desempenhos específicos. Outra sugestão de futuras pesquisas é a utilização de abordagens experimentais ou quase-

experimentais para os trabalhos com vistas a isolar os efeitos das variáveis e identificar possíveis efeitos causais do BSC nas empresas.

Referências

- AGUIAR, T. S.; PIMENTA, A. A.; SOUZA, J. R. F.; NASCIMENTO, M.; PORTELA, F. F.; RIBEIRO, R. M. A utilização do modelo Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas. *Concilium*, 22(6), p. 587–599, 2022. <https://clium.org/index.php/edicoes/article/view/587>
- AMER, F.; HAMMOUD, S.; KHATATBEH, H.; LOHNER, S.; BONCZ, I.; ENDREI, D. The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC health services research*, 22, p. 1-14, 2022. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>
- BANCHIERI, L.; PLANAS, F. C.; REBULL, M. V. S. What Has Been Said, and What Remains to Be Said, About the Balanced Scorecard? *Journal Of Economics And Business*, [S.I.], v. 29, n. 1, p. 155-192, jun. 2012. <https://ideas.repec.org/a/rfe/zbefri/v29y2011i1p155-192.html>
- BEZERRA, F. W. C.; SILVA, F. E. M.; LEMOS, P. B. S.; SOUSA, R. L.; PAIVA, R. F.; ROCHA, P. T.; PINHEIRO, J. L. Implementation of Balanced Scorecard in public institutions: a brief bibliographic review. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 2, p. e68922041, 2020. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2041>
- BILATO, G. A.; ANDRADE, H. S. Aplicação do balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica financeira em uma empresa transportadora de cargas. In *Anais do III Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção* (pp. 1-1). EEL-USP. 2020.
- CARDOSO, A. A. B.; LOPES, M. A.; MELO, F. C.; FERRAZZA, R. A.; LIMA, A. L. R.; CARDOSO, M. G. Balanced Scorecard como suporte às decisões gerenciais: estudo comparativo entre propriedades produtoras de leite. *Medicina Veterinária*, 15(4), 376–387, 2021. <https://doi.org/10.26605/medvet-v15n4-2188>
- CHELLAPPANDI, P.; VIJAYAKUMAR, C. S. Bibliometrics, scientometrics, webometrics/cybermetrics, informetrics and altmetrics - an emerging field in library and information science research. *Shanlax International Journal of Education*, v. 7, p. 2320-2653, 2018. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2529398>
- CHEHIMI, M.; NARO, G. Balanced Scorecards and sustainability Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, v. 367, p. 122000, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000>
- OKOLI, C. A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, 2015. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>
- COELHO, G. N. Balanced scorecard: uma análise bibliométrica com base na web of science de 1992-2017. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, v. 8, n. 15, p. 144-164, 2019. <https://doi.org/10.30681/ruc.v8i15.3285>
- COOPER, H. (2015), *Research Synthesis and Meta-Analysis*, vol. 2, **Sage Publications**, Thousand Oaks.
- COSTA, J. Elaboração do Balanced Scorecard alinhado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: Um estudo de caso na Editora da UFSC. *Revista Gestão Organizacional*, v. 12, n. 3, p. 45-60, 2021. <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5865>
- DA SILVA, A. R.; CALLADO, A. L. C. Aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard no setor de construção civil do município de João Pessoa (PB). *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 8, n. 2, 23-34, 2018. <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i2.626>
- FATIMA, T.; ELBANNA, S. Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present, and future. *International Journal of Hospitality Management*, v. 91, Article 102656, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>
- GALINDO, A. G. Conceção do Balanced Scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão: Breve análise sobre os conceitos fundamentais, v. 1, n. 2, p. 1, 2024. <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/1961/1184>
- GOMES DE LIMA JR, C.; GOMES, J.; CARNEIRO, J.; CASTELO, J. S. Implantação do Balanced Scorecard em uma indústria de cerâmica vermelha. *Revista Expressão Católica*, v. 7, n. 72, 2018. <https://doi.org/10.25190/rec.v7i2.2235>
- GOMES, R. C.; AZEVEDO, C. B. Balanced Scorecard: A Literature Review to Trace its Trajectory in the Public Administration Domain. *International Journal of Public Administration*, p. 1–17, 2024. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2376053>
- HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. Sustainability balanced scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, v. 150, n. 4, p. 937-952, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3531-5>

- JÚNIOR, J. B. A. C.; DE OLIVEIRA, N. A. NIVEIROS, S. I. Balanced scorecard em uma empresa do ramo de transporte revendedor retalhista. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 11, n. 2, p. 81-97, 2020. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0006>
- KALENDER, Z. T.; VAYVAY, O. The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 235, n. 24, p. 76-83, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.027>
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996a. <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996b. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mastering the management system. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 1, p. 62-77, 2008a. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31711>
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 2008b. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31707>
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001a.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, v. 15, n. 1, p. 87-104, mar. 2001b. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- KAPLAN, R. S.; PINHO, R. Volkswagen do Brasil: Driving strategy with the balanced scorecard (HBS No. 9-111-049). Boston, MA: **Harvard Business School Publishing**, 2003. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=40633>
- KEIL, C.; BOGO, V. P.; EYERKAUFER, M. L. Estratégias e medidas de desempenho na gestão de empresas familiares: Uma análise da aplicação do Balanced Scorecard. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, v. 2, n. 4, p. 173-176, 2013. <https://doi.org/10.5965/2764747102042013173>
- KUMAR, J.; PRINCE, N.; BAKER, H. K. Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues. *FIIB Business Review*, v. 11, n. 2, p. 147-161, 2022. <https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1177/23197145211049625>
- MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciométrica e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência da Informação*, v. 27, n. 2, p. 134-140, 1998.
- MALAGUEÑO, R.; LOPEZ-VALEIRAS, E.; GOMEZ-CONDE, J. Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, v. 51, p. 221-244, 2018. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- MIO, C.; COSTANTINI, A.; PANFILO, S. Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 29, n. 2, p. 367-384, 2022. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; GROUP, PRISMA. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, v. 6, n. 7, e1000097, 2009. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- NAVARRO FERREIRA, B.; PRADO SOGABE, V. Análise da aplicação da ferramenta BSC na gestão pública em municípios de Mato Grosso sob a perspectiva dos gestores de planejamento. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 5, n. 1, 2021. <https://doi.org/10.30781/repad.v5i1.11657>
- OLIVEIRA, A.; RUA, O. L. **Balanced Scorecard: Teoria e prática**. Vida Econômica, 2021.
- OLIVEIRA, M. R. DE. O Balanced Scorecard no planejamento estratégico da administração pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 6, n. 6, p. 44-52, 2021.
- PAGE, M. J.; MCKENZIE, J. E.; BOSSUYT, P. M.; BOUTRON, I.; HOFFMANN, T. C.; MULROW, C. D. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, v. 372, p. n71, 2021. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- SANTOS, R. N. M.; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, cientometria, infometria: Conceitos e aplicações. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v. 2, n. 1, p. 155-172, 2009.

- SANTOS, R. Produção científica: Por que medir? O que medir? **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2003. <http://eprints.rclis.org/6264/1/RDBCI-03.pdf>
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. DOS. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional: Origens, evolução e principais influências. In: **Anais do VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**, Bento Gonçalves, 2013. https://www.academia.edu/36714579/Pensamento_estrat%C3%A9gico_nas_organizacoes
- SIBBET, D. 75 years of management ideas and practice 1922-1997. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 5, p. 2-12, 1997.
- SILVA, J. A. DA; BIANCHI, M. DE L. P. Cientometria: A métrica da ciência. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 11, n. 22, p. 134-140, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2001000200002>
- WYATT, S.; MILOJEVIĆ, S.; PARK, H.; LEIDESDORF, L. Quantitative and qualitative STS: The intellectual and practical contributions of scientometrics. **SSRN**, 2015. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2588336>
- ZENG, K.; LUO, X. The balanced scorecard in China: Does it work? **Business Horizons**, v. 56, n. 5, p. 611-620, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.06.001>

Data de Submissão: 27/12/2024

Data de Aceite: 20/06/2025